

**Universität Leipzig**

**Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät**

Institut für Öffentliche Finanzen und Public Management, Finanzwissenschaft

Prof. Dr. Thomas Lenk

Februar 2010

**Arbeitspapier Nr. 42**

**Von der Nutzwertanalyse zum Kulturranking –  
Erfahrungen am Beispiel der  
Messestadt Leipzig**

Thomas Lenk / Andreas Oelsner / Sandra Beate Reimann

Institut für Öffentliche Finanzen und Public Management

- Finanzwissenschaft -

Städtisches Kaufhaus

Universitätsstrasse 16

D-04109 Leipzig, Germany

Tel: +49 -341 / 97 33 580

Fax: +49 -341 / 97 33 589

E-Mail: [fiwi@wifa.uni-leipzig.de](mailto:fiwi@wifa.uni-leipzig.de)

ISSN 1437-5761

Alle Rechte vorbehalten

© Institut für Öffentliche Finanzen und Public Management

**Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung .....	1
2	Charakteristika der Nutzwertanalyse .....	3
2.1	Vorbemerkungen .....	3
2.2	Praktische Anwendung der Nutzwertanalyse .....	3
3	Kulturranking in Leipzig.....	6
3.1	Entstehung und Rahmen des Kulturrankings in Leipzig.....	6
3.2	Die Umsetzung des Instrumentes Kulturranking.....	11
3.3	Die Funktion des Kulturrankings in Leipzig.....	16
4	Beurteilung .....	19
4.1	Möglichkeiten und Grenzen nutzwertanalytischer Kulturevaluationen .	19
4.2	Beurteilung des Leipziger Kulturrankings .....	23
5	Die nutzwertanalytische Kulturevaluation – Fazit.....	27
6	Anhang .....	29
7	Bibliografie .....	30

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Zielkriterien der Leistungsbewertung .....	13
Tabelle 2: Leistungsbewertung von Leipziger Kultureinrichtungen (Juli 2006) .....	15
Tabelle 3: Rangfolge der Kultureinrichtungen in Leipzig, Vorschlag des Beirates vom Februar 2006.....	29

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Matrixdarstellung der Nutzwertanalyse .....	5
Abbildung 2: Übersicht der Mitglieder des Kulturbeirates.....	7
Abbildung 3: Übersicht der im Kulturranking bewerteten Kultureinrichtungen.....	12

**Abkürzungsverzeichnis**

DOK	Internationales Leipziger Festival für Dokumentar- und Animationsfilm
GfZK	Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig
ICG	Infora Consulting Group
LAG	Landesarbeitsgemeinschaft
LSB	Leipziger Städtische Bibliotheken
LVZ	Leipziger Volkszeitung
MdbK	Museum der bildenden Künste Leipzig
MfAK	Museum für Angewandte Kunst Leipzig
MuKo	Musikalische Komödie
NKM	Naturkundemuseum Leipzig
Päd.	Pädagogische
RG	Recherchegespräch
SGM	Stadtgeschichtliches Museum Leipzig
TdJW	Theater der Jungen Welt
VHS	Volkshochschule
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium

**Symbolverzeichnis**

A	Alternativen
e	Zielertrag
g	Kriteriengewichte
k	Zielkriterien
n	Teilnutzwert
N	Nutzwert

*Allgemeiner Hinweis*

Die Vollerhebung der Presseberichterstattung der Leipziger Volkszeitung (LVZ) zum Kulturranking erfolgte mittels des elektronischen Archivs. Die archivierten Artikel enthalten keine Seitenangabe des Originals in der Printversion und können deshalb im Folgenden auch nicht angegeben werden.

## 1 Einleitung

Die Lage der kommunalen Haushalte ist seit Jahren sehr angespannt und wird sich nach den jüngsten Steuerschätzungen (und -senkungen) noch verschlechtern. Dies führt dazu, dass viele Kämmerer insbesondere bei den freiwilligen Aufgaben Kürzungspotenzial suchen werden, so auch im Kulturbereich. Nach aktuellen Berechnungen des Deutschen Bundestages unter Berufung auf Daten der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder ging der Anteil der öffentlichen Kulturausgaben am BIP seit 2001 kontinuierlich zurück. Auch die Pro-Kopf-Ausgaben für den Kulturbereich des Landes Sachsen verringerten sich zwischen 2001 und 2005 um etwa sieben Prozent - der absolute Wert sank im genannten Zeitraum von 167,20 EUR auf 155,36 EUR.<sup>1</sup>

Um die begrenzt vorhandenen Finanzmittel für die günstigste Verwendungsalternative einzusetzen und somit den optimalen Nutzen aus dem Mitteleinsatz ziehen zu können, wird häufig das ökonomische Instrument der Nutzwertanalyse herangezogen. Unter Anwendung des Maximalprinzips werden unterschiedliche Alternativen, zwischen denen mögliche Zielkonflikte bestehen können, miteinander verglichen.

Im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung<sup>2</sup> der Stadt Leipzig wurde 2006 die Nutzwertanalyse im Rahmen einer ‚Leistungsbewertung von Leipziger Kultureinrichtungen‘ unter Federführung des Kulturdezernates angewandt. Es handelte sich um eine speziell für den Kulturbereich adaptierte Nutzwertanalyse. Das Verfahren wurde auch als ‚Kulturranking‘ bezeichnet und lieferte als Ergebnis eine Rangfolge der Kultureinrichtungen, die sich auf den individuellen Beitrag der Einrichtungen zu den kulturpolitischen Zielen der Stadt Leipzig bezog. Die Anwendung des Instrumentes erwies sich als außerordentlich brisant. Kontroversen zwischen den betroffenen Kultureinrichtungen<sup>3</sup> und intensive öffentliche Debatten unter maßgeblicher Beteiligung der lokalen Presseberichterstattung haben dazu geführt, dass die Bewertung vom Kulturdezernenten Ende des Jahres 2006 zurückgenommen wurde.

---

<sup>1</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2009).

<sup>2</sup> Die Kulturentwicklungsplanung betrifft alle dem Dezernat Kultur untergeordneten städtischen (Kultur-) Institutionen, die städtisch beeinflussbaren Institutionen, also Einrichtungen bei denen die Stadt Leipzig maßgeblich an der institutionellen Förderung beteiligt ist, sowie die Kulturförderung der freien Träger über das Kulturamt.

<sup>3</sup> Als die vom Ranking betroffenen Kultureinrichtungen werden hier die bewerteten Kultureinrichtungen bezeichnet.

Nachdem im Folgenden kurz auf die Charakteristik von Nutzwertanalysen im Allgemeinen eingegangen wird, beinhaltet das dritte Kapitel die konkrete Umsetzung des Instruments im Kulturranking der Stadt Leipzig und dessen Ergebnisse.<sup>4</sup> Dabei werden auch die Entstehung und der Durchführungsrahmen der Leipziger Leistungsbewertung berücksichtigt sowie die dem Kulturranking von den Urhebern und Verantwortlichen zugedachte Funktion beschrieben und eingeordnet, um schließlich das Leipziger Kulturranking als ein kulturpolitisches Steuerungsinstrument mit dichotomer Funktionszuschreibung zu klassifizieren. Mit einer Beurteilung der Anwendung nutzwertanalytischer Kulturevaluationen sowohl im Allgemeinen als auch hinsichtlich der konkreten Sachlage in der Stadt Leipzig sowie einem abschließenden Fazit enden die Ausführungen.

---

<sup>4</sup> Die Rekonstruktion und Bewertung basiert auf der Auswertung schriftlicher Quellen (insbesondere der Akten zur Kulturentwicklungsplanung), der Durchführung von Recherchegesprächen mit vier Beiratsmitgliedern (BEATE LOCKER, DR. GEORG GIRARDET, PROF. THOMAS LENK und UTA KARSTEIN), Experteninterviews mit den Leitern und Leiterinnen der betroffenen Kultureinrichtung, sowie einer Vollerhebung der Presseberichterstattung zum Kulturranking in den wesentlichen Leipziger Printmedien Leipziger Volkszeitung (LVZ) und dem Magazin Kreuzer. Ausführlich nachzulesen in: Reimann (2008).

## 2 Charakteristika der Nutzwertanalyse

### 2.1 Vorbemerkungen

Die Nutzwertanalyse ist eine Entscheidungstechnik und beinhaltet nach ZANGEMEISTER die „Analyse einer Menge komplexer Handlungsalternativen mit dem Zweck, die Elemente dieser Menge entsprechend den Präferenzen des Entscheidungsträgers [...] zu ordnen.“<sup>5</sup>

Wird diese allgemeine Definition auf staatliche Aufgaben übertragen, dient die Nutzwertanalyse der relativen Bewertung verschiedener Alternativen öffentlicher Vorhaben innerhalb eines mehrdimensionalen Zielkorridors, verbunden mit der Feststellung individueller Vorteile.<sup>6</sup> Sie stellt eine staatswirtschaftliche Entscheidungstechnik dar, deren Ziel es ist, aus mehreren möglichen Handlungsoptionen eine optimale zu bestimmen oder eine Rangfolge festzulegen.<sup>7</sup> Bei diesem Vorgehen werden Nutzenaspekte und unter Umständen auch Kostenaspekte in die Untersuchung mit einbezogen, die monetär nicht messbar sind.<sup>8</sup> Diese Methode liefert als Ergebnis eine Rangfolge. Derartige Einordnungen durch vergleichende Bewertung in eine Rangliste werden allgemein als Ranking bezeichnet.<sup>9</sup>

### 2.2 Praktische Anwendung der Nutzwertanalyse

Das Instrument der Nutzwertanalyse ist speziell für die Berücksichtigung mehrfacher sowie subjektiver Zielsetzungen geeignet, indem diese in Teilbewertungen aufgelöst werden.<sup>10</sup> Daneben können unterschiedlich dimensionierte sowohl qualitative (d. h. auch nichtmonetäre) als auch indirekte Auswirkungen erfasst werden.<sup>11</sup> Das Entschei-

---

<sup>5</sup> Zangemeister (1976), S. 45.

<sup>6</sup> Vgl. Hanusch (1994), S. 173. Dies stellt den wesentlichen Unterschied zur Kosten-Wirksamkeits-Analyse dar, welche methodisch als Vorstufe zur Nutzwertanalyse angesehen wird.

<sup>7</sup> Rürup (1982), S. 109f.

<sup>8</sup> Vgl. BMI (1995), S. 14.

<sup>9</sup> Rankings sind von Ratings zu unterscheiden.

<sup>10</sup> Schmidt (1996), S. 97.

<sup>11</sup> Reichard (1987), S. 95, Schmidt (1996), S. 100.

dungskriterium der Methode, der berechnete Nutzwert einer Handlungsoption, ist bestimmt durch die Zielvorstellungen und die Prioritäten des Entscheidungsträgers.<sup>12</sup>

Nachstehend wird ein eigener Vorschlag zur Durchführung der Nutzwertanalyse in neun Arbeitsschritten entwickelt, der sich im Wesentlichen an den Systematisierungen von RÜRUP und SCHMIDT orientiert.<sup>13</sup>

1. Die Anforderungen an die Handlungsalternativen müssen zunächst gesammelt und in einem *geschlossenen Zielsystem* geordnet werden. Eine Zielhierarchie mit Ober- und Unterzielen, gegebenenfalls auch Zwischenzielen, ist zu bilden.
2. Die entscheidungsrelevanten *Zielkriterien*  $k_j$ , ( $j=1, \dots, m$ ) werden aus den Endgliedern, den Unterzielen, des Zielsystem entwickelt. Dabei ist zu beachten, dass die Zielkriterien operationalisierbar sind und dass mögliche Zielkonflikte (positive oder negative Abhängigkeiten zwischen einzelnen Zielen) widerspruchsfrei gelöst werden.
3. Alle Zielkriterien müssen hinsichtlich ihres Beitrages zum Oberziel gewichtet werden. Dazu werden den Zielkriterien  $k_j$  *Kriteriengewichte*  $g_j$  zugeordnet. Die Summe der Kriteriengewichte  $g_j$  sollte eine runde Zahl ergeben (i.d.R. 100, dann entsprechen die Kriteriengewichte Prozentzahlen).
4. Der *Bewertungsmaßstab* mit dessen Hilfe der Zielerreichungsgrad bestimmt wird, muss festgelegt werden. Hier hat sich in der Praxis ein dimensionsloser Punktemaßstab im Sinne eines Bewertungsschlüssels als brauchbar erwiesen.
5. Jede der Alternativen  $A_i$  ( $i=1, \dots, n$ ) wird bewertet hinsichtlich ihres Zielerreichungsgrades mit den *Zielerträgen*  $e_{ij}$  bei jedem Zielkriterium, wobei eine möglichst objektive Beurteilung sichergestellt werden sollte.
6. Die *Teilnutzwerte*  $n_{ij}$  werden errechnet durch „Multiplikation der Zielgewichte mit dem Zielerreichungsgrad für jedes (Unter-)ziel in jeder Alternative“<sup>14</sup>.
7. Der *Nutzwert*  $N_i$  einer Alternative  $A_i$  ergibt sich aus der Addition ihrer Teilnutzwerte  $n_{ij}$ .

---

<sup>12</sup> Rürup (1982), S. 110.

<sup>13</sup> Vgl. Rürup (1982), S. 110f. sowie Schmidt (1996), S. 97-99.

<sup>14</sup> Schmidt (1996), S. 99.

8. Anhand der *Gesamtnutzwerte*  $N_i$  wird eine Rangfolge der Alternativen  $A_i$  abgeleitet, aus der ersichtlich wird, welche der Alternativen am besten geeignet ist das formulierte Oberziel nach Maßgabe der Präferenzen des jeweiligen Entscheidungsträgers zu erfüllen.
9. Um die Ergebnisstabilität zu testen, empfiehlt sich eine *Empfindlichkeitsanalyse*. Vor allem sollte der Einfluss der vorgenommenen Gewichtungen, des Bewertungsmaßstabs und umstrittener Bewertungen untersucht werden, indem die Auswirkungen auf die Rangfolge bei einer systematischen Veränderung beobachtet werden.<sup>15</sup>

Abbildung 1: Matrixdarstellung der Nutzwertanalyse

Zielkriterien	Kriterien-gewichte	Projektalternativen					
		$A_1$		$A_i$		$A_n$	
		Ziel-ertrag	Teilnutz-wert	Ziel-ertrag	Teilnutz-wert	Ziel-ertrag	Teilnutz-wert
$k_1$	$g_1$	$e_{11}$	$n_{11} = g_1 \cdot e_{11}$	$e_{i1}$	$n_{i1} = g_1 \cdot e_{i1}$	$e_{n1}$	$n_{n1} = g_1 \cdot e_{n1}$
$k_i$	$g_i$	$e_{1i}$	$n_{1i} = g_i \cdot e_{1i}$	$e_{ii}$	$n_{ii} = g_i \cdot e_{ii}$	$e_{ni}$	$n_{ni} = g_i \cdot e_{ni}$
$k_m$	$g_m$	$e_{1m}$	$n_{1m} = g_m \cdot e_{1m}$	$e_{im}$	$n_{im} = g_m \cdot e_{im}$	$e_{nm}$	$n_{nm} = g_m \cdot e_{nm}$
<b>Summe der Gewichte</b>	$\Sigma = 1$	<b>Nutz-wert von <math>A_1</math></b>	$\Sigma = N_1$	<b>Nutz-wert von <math>A_i</math></b>	$\Sigma = N_i$	<b>Nutz-wert von <math>A_n</math></b>	$\Sigma = N_n$

Quelle: Eigene Darstellung mit Orientierung an Bechmann (1978), S.30 und Hanusch (1994), S.179.

<sup>15</sup> Rürup (1982), S. 111.

## 3 Kulturranking in Leipzig

### 3.1 Entstehung und Rahmen des Kulturrankings in Leipzig

Im Jahr 2005 wurde die Stadtverwaltung vom Stadtrat beauftragt, einen Kulturentwicklungsplan für die Jahre 2006 bis 2015 zu erarbeiten. Das Kulturranking in Leipzig wurde in diesem Rahmen durchgeführt und war zunächst in Form eines Anhangs Teil des Kulturentwicklungsplanes. Verantwortlich für die Kulturentwicklungsplanung war der Leiter des Kulturdezernates, der Beigeordnete für Kultur DR. GIRARDET. Die Projektleitung übertrug der Kulturdezernent auf Frau LOCKER, Mitarbeiterin des Kulturamtes, die den Planungsprozess organisierte und koordinierte. Zudem wurde ein externer Berater, PROF. HASELBACH von der ICG CULTURPLAN UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH, hinzugezogen.<sup>16</sup>

In die Kulturentwicklungsplanung waren drei verschiedene Gremien involviert: Die von der Kulturentwicklungsplanung betroffenen Kulturinstitute, eine Redaktionsgruppe und ein Planungsbeirat. Beim ersten Gremium handelte es sich um ein kulturdezernatsinternes Forum, an dem die Leiter der städtischen Kulturbetriebe teilnahmen. In drei von PROF. HASELBACH moderierten Workshops, die von April bis Mai 2005 stattfanden, wurde von den Beteiligten ein kulturelles Leitbild für Leipzig in vier Arbeitsthesen entworfen, die als Ausgangsbasis der Planung dienten:

1. „Die Musik besitzt in der Leipziger Kultur die stärkste Authentizität und das größte Entwicklungspotential.“<sup>17</sup>
2. „Kunst und Kultur werden angesichts der demografischen Situation künftig verstärkt einen unverzichtbaren Beitrag für die Lebensqualität junger Menschen leisten.“<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Die Aufgaben von PROF. HASELBACH umfassten den Entwurf einer kulturpolitischen Leitzielbestimmung, die externe Moderation der Workshops dazu die Begleitung des sich auf die Leitziele stützenden Planungsprozesses, die Feinstrukturierung der Fachplanung, die erste Fassung eines Papiers sowie die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe Kulturentwicklungsplanung. RG Locker, 15.05.2008.

<sup>17</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006), S. 2.

<sup>18</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006), S. 4.

3. „Vielfalt im kulturellen Angebot ist profilbildend für das urbane Leben in Leipzig.“<sup>19</sup>
4. „Der Kulturwirtschaft gebührt besondere Aufmerksamkeit im strategischen Zielfeld der Stadt.“<sup>20</sup>

Mit dem Ziel, einen unabhängigen Sachverstand einzubeziehen, wurde durch den Kulturdezernenten DR. GIRARDET ein Planungsbeirat mit externen, im Bereich Kultur oder Kulturförderung kompetenten Personen, eingerichtet. Die sieben Mitglieder<sup>21</sup> des ‚Kulturbeirates‘ waren nicht demokratisch legitimiert. Im Beirat waren Wissenschaftler, Mitglieder von Fördervereinen einzelner Leipziger Kultureinrichtungen und Vertreter von Leipziger Unternehmen, die Kultur in der Stadt sponsern, vertreten; direkte Vertreter, der durch die Kulturentwicklungsplanung betroffenen Kultureinrichtungen, gehörten dem Beirat nicht an. Auch bestand das Gremium ausdrücklich nicht nur aus Kunst- und Kulturexperten (siehe Abbildung 2 **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**).

Abbildung 2: Übersicht der Mitglieder des Kulturbeirates

- Constanze H. Bröker, Leiterin Unternehmenskommunikation, Sparkasse Leipzig
- Uta Karstein, Kulturwissenschaftliches Institut der Universität Leipzig/Kulturpolitische Gesellschaft, Regionalgruppe Sachsen/Leipzig
- Dr. Peter Krüger, Breiten Burkhardt Rechtsanwalts-gesellschaft, Leipzig, Mitglied im Förderkreis des MdbK
- Prof. Dr. Thomas Lenk, Direktor des Instituts für Öffentliche Finanzen und Public Management, Universität Leipzig
- Christine Rietzke, Geschäftsführerin Frauenkultur e.V. Leipzig/LAG Sozio-kultur Sachsen
- Gerhard Schweizer, Mercedes-Benz Vertriebs-GmbH, Kaufmännischer Leiter der Niederlassung Leipzig
- Pfarrer Christian Wolff, Thomaskirche Leipzig
- Steffen Schleiermacher, freier Künstler, Komponist (nach der ersten Sitzung auf eigenen Wunsch aus dem Beirat ausgeschieden)

<sup>19</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006), S. 6.

<sup>20</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006), S. 10.

<sup>21</sup> Zu Beginn umfasste der Beirat acht Mitglieder. Ein Mitglied ist jedoch gleich zu Beginn auf eigenen Wunsch aus der Runde ausgeschieden.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Locker (2007).

Daneben nahmen auch die Projektleiterin und der Kulturdezernent an den Sitzungen des Beirates teil, die von dem Berater PROF. HASELBACH moderiert wurden. Der Beirat trat im Zeitraum von Juli 2005 bis Dezember 2006 insgesamt sieben Mal zusammen. Seine Aufgabe bestand darin, sich mit dem Entwurf des Kulturentwicklungsplanes und den darin enthaltenen vier Hauptzielen wie auch mit der Berichterstattung der Kultureinrichtungen<sup>22</sup> zum Kulturentwicklungsplan als „unbefangener, unvoreingenommener Blick von außen, als Korrektiv“<sup>23</sup> zu befassen. Der Kulturbeirat hatte, wie schon in seiner Bezeichnung angelegt, eine rein beratende Funktion für die Kulturverwaltung.

Die Diskussionen im Beirat zur Frage, wie die einzelnen Einrichtungen inhaltlich zu den gesetzten Schwerpunkten stehen, wurden von einigen Beiräten als unbefriedigend empfunden. Um strukturierter und transparenter diskutieren zu können, hat das Beiratsmitglied PROF. LENK dem Beirat vorgeschlagen, ein ökonomisches Instrument, die Nutzwertanalyse, auf die Kultureinrichtungen probeweise anzuwenden. Ziel sei es, die Einrichtungen ins Verhältnis zu den vier Hauptzielen zu setzen und gegebenenfalls eine Prioritätensetzung zu ermöglichen. PROF. LENK und PROF. HASELBACH wurden

---

<sup>22</sup> Diese hatten auf der Grundlage der Arbeitsthesen strategische Planungen mit finanziellen Rahmenbedingungen abzugeben.

<sup>23</sup> RG Girardet, 16.07.2008.

beauftragt einen Vorschlag zur Leistungsbewertung der Kultureinrichtungen auf Basis der Nutzwertanalyse zu entwickeln, um damit den anderen Beiratsmitgliedern das Instrument und seine Wirkungsweise zu erläutern. Nach der Vorstellung des Instrumentes in der folgenden Sitzung, beschloss der Beirat, sich des Instrumentes zu bedienen.

Auf der Basis des Vorschlages wurden in den anschließenden Sitzungen

- die Leitziele und
- die Gewichtung der Leitziele zueinander,
- die Liste der Beurteilungskriterien (Zielkriterien) sowie
- deren Operationalisierbarkeit und deren Gewichtung
- die Punktbewertung der Kultureinrichtungen

im Kulturbeirat nach mitunter heftigen Diskussionen festgelegt. Dies alles geschah auf der Grundlage der persönlichen Kenntnisse der Beiratsmitglieder und der Zuarbeiten der Kultureinrichtungen zur Kulturentwicklungsplanung, ergänzt durch Informationen der Verwaltung.

Nachdem ein erster vorläufiger Arbeitsstand der Leistungsbewertung vorlag, wurden die bewerteten Kulturinstitutionen in Kenntnis gesetzt und bekamen die Möglichkeit zu Stellungnahmen und begründeten Korrekturvorschlägen eingeräumt. Viele Kultureinrichtungen haben dies wahrgenommen und u.a. Anmerkungen zur Bepunktung abgegeben. Die überwiegende Mehrheit der Einrichtungen äußerte Kritik an der Punktebewertung; einzig der Zoo sah seine Einschätzung als realistisch an. Daraufhin wurde das Ranking überarbeitet und die Bewertungen wurden teilweise angepasst. Die redigierte Rankingtabelle ist dann zusammen mit dem Textentwurf des Kulturentwicklungsplanes zur öffentlichen Diskussion freigegeben worden. Text und Tabelle waren auf der Homepage der Stadt Leipzig seit Oktober 2006 öffentlich zugänglich.

Verwaltungsmäßig wurde das Verfahren zunächst als ‚Rangfolge‘ oder ‚Rangordnung‘ der Kultureinrichtungen bezeichnet.<sup>24</sup> In einem Interview der Leipziger Volkszeitung (LVZ) mit dem Kulturdezernenten vom 22. März 2006 benannte dieser das Instrument

---

<sup>24</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006b).

als „Ranking“<sup>25</sup> der Kulturinstitutionen. Die Bezeichnung ‚Ranking‘ ist an dieser Stelle zum ersten Mal dokumentiert. Der Begriff ‚Kulturranking‘ dominierte dann auch in der folgenden Presseberichterstattung. Im weiteren Verlauf wurde in den Veröffentlichungen des Kulturdezernates jedoch stattdessen der Ausdruck ‚Leistungsbewertung‘ bevorzugt.<sup>26</sup> Es liegt die Vermutung nahe, dass dies als Reaktion im Sinne einer Distanzierung gegenüber der negativen Darstellung des ‚Kulturrankings‘ in der Presse geschah.

Noch bevor das Kulturranking von der Stadt Leipzig für die Öffentlichkeit freigegeben wurde, ist eine vorläufige Version der Rankingtabelle durch Indiskretion unkommentiert an die Presse gelangt. Die sich noch im Probezustand befindende Leistungsbewertung wurde als gesetzte Liste und dazu als ‚Streichliste‘ dargestellt<sup>27</sup>, obwohl der Kulturdezernent wiederholt betonte, dass das Ranking kein Instrument der Haushaltskonsolidierung sei.<sup>28</sup> Es dominierte insgesamt eine negative Berichterstattung, die großes Aufsehen unter den beteiligten Kultureinrichtungen und der kulturinteressierten Bevölkerung erregte.<sup>29</sup>

Am Ende kam es zu keiner finalen Version der Rankingliste. Der Kulturdezernent hat sich schließlich dazu entschlossen, das Ranking aus dem Entwurf zur Kulturentwicklungsplanung herauszunehmen. Als Begründung dafür wurde die Kritik in der Öffentlichkeit und insbesondere seitens der Kultureinrichtungen genannt, die eine nicht ausreichende Transparenz des Verfahrens der Leistungsbewertung und ungenügende wechselseitige Kenntnis untereinander bemängelten.<sup>30</sup> Daher muss konstatiert werden, dass das Kulturranking in Leipzig streng genommen gescheitert ist. Die verfrühte Veröffentlichung des Rankings in der Presse muss als schwerwiegende, aber nicht alleinige Ursache dieser Entwicklung angesehen werden. Unabhängig davon liegen im Prozess der Durchführung und im stattgefundenen Diskussionsprozess Wirkungen, die die Zusammenarbeit und Kommunikation der Kultureinrichtungen untereinander gestärkt haben. Es wurde intensiv und öffentlich über die Prioritätensetzung in der Leip-

---

<sup>25</sup> Daniel, Korfmacher (2006).

<sup>26</sup> Stadt Leipzig (2006a).

<sup>27</sup> Hoyer (2006).

<sup>28</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006), S. 1.

<sup>29</sup> Vgl. Reimann (2008), S. 71-78.

<sup>30</sup> Stadt Leipzig (2008).

ziger Kulturpolitik, die gesellschaftliche ebenso wie die wirtschaftliche Bedeutung von Kultur für Leipzig und die Kriterien zur Bewertung von Kultureinrichtungen debattiert. Darüber hinaus hat sich als Folge des Bewertungsversuches ein monatlicher ‚Jour fixe‘ entwickelt, bei dem sich jeweils ein Kulturinstitut den anderen Einrichtungen vorstellte. Bei dem monatlichen Treffen lernten sich die Kultureinrichtungen untereinander besser kennen und profitierten bspw. von Problemlösungsansätzen der anderen Einrichtungen. Während dieses Prozesses entstanden bereits neue Kooperationen zwischen den Kultureinrichtungen.

### **3.2 Die Umsetzung des Instrumentes Kulturranking**

Nach diesem kurzen Überblick über die Entstehung und Durchführung des Leipziger Kulturrankings soll nun auf einzelne Aspekte des Instrumentes näher eingegangen werden.<sup>31</sup>

In der Leistungsbewertung Leipziger Kultureinrichtungen wurde untersucht, welchen Beitrag die Kultureinrichtungen zu den kulturpolitischen Zielen – ‚Musikstadt‘, ‚Junge Stadt‘, ‚Vielfalt‘ und ‚Kultur und Wirtschaft‘ – leisten. Die Kulturinstitutionen stellten die in der Nutzwertanalyse zu bewerteten ‚Alternativen‘ A<sub>i</sub> (vgl. Abbildung 1) dar. Die Auswahl der in die Leistungsbewertung einbezogenen Einrichtungen ergab sich aus der Kulturentwicklungsplanung. Etwa 20 weitere von der Stadt Leipzig institutionell geförderte Kultureinrichtungen in freier Trägerschaft wurden zusammengefasst und gemeinsam mit dem Kulturamt, das für die Kulturförderung verantwortlich ist, in einer Mischkategorie ‚Kulturförderung/Freie Szene‘ bewertet. Die Bewertung bezog sich dann auf die Gesamtwirkung, der in diese Kategorie einbezogenen Institutionen. Es wurde im Beirat diskutiert, wie sinnvoll eine solche Sammelkategorie ist. Eine Aufgliederung wurde vor dem Hintergrund des Arbeitsaufwandes und des im Verhältnis kleinen Budgets im Kulturhaushalt verworfen.<sup>32</sup> Damit beschränkte sich das Kulturranking von Beginn an auf Institutionen, die sich in städtischer Trägerschaft befinden oder maßgeblich von der Stadt finanziell unterstützt werden. Andere Kultureinrichtungen wurden nicht berücksichtigt. Die Auswahl der Einrichtungen hat sich im Laufe des Pro-

---

<sup>31</sup> Da das Ranking aus dem Kulturentwicklungsplan herausgenommen wurde, gibt es das Kulturranking als Endergebnis der Untersuchungen nicht.

<sup>32</sup> Eine Analyse der in diesem Bereich geförderten Einrichtungen hätte dann in einem zweiten Schritt analog des Rankings erfolgen können.

zesses leicht verändert. Letztendlich wurden 17 Kultureinrichtungen bewertet. Zunächst nicht berücksichtigt, wurde im Verlauf die „Mendelssohn Stiftung“<sup>33</sup> aufgrund der großen Bedeutung der Mendelssohn-Pflege für Leipzig in die Leistungsbewertung aufgenommen. Umgekehrt wurden der Zoo und die Volkshochschule (VHS) aus dem Kulturranking wieder herausgenommen.

Abbildung 3: Übersicht der im Kulturranking bewerteten Kultureinrichtungen

Bach-Archiv Leipzig	Musikalische Komödie (MuKo)
DOK Leipzig	Musikschule Leipzig J. S. Bach
Galerie für Zeitgenössische Kunst Leipzig (GfZK)	Naturkundemuseum Leipzig (NKM)
Gewandhaus zu Leipzig	Oper Leipzig
Kulturförderung/Freie Szene	Schauspiel Leipzig
<i>Mendelssohn Stiftung</i>	Stadtgeschichtliches Museum Leipzig (SGM)
Museum der bildenden Künste Leipzig (MdbK)	Leipziger Städtische Bibliotheken (LSB)
Museum für Angewandte Kunst Leipzig (MfAK)	Theater der Jungen Welt (TdJW)
	Thomanerchor Leipzig
	<i>Volkshochschule Leipzig (VHS)</i>
	<i>Zoo Leipzig</i>

Quelle: Eigene Darstellung.

Die Kultureinrichtungen wurden an den kulturpolitischen Leitzielen<sup>34</sup>, die in der Kulturentwicklungsplanung formuliert worden waren, gemessen. Diese Ziele wurden nach ihrer relativen Wichtigkeit im Gesamtzielsystem der Kulturpolitik der Stadt Leipzig gewichtet. Zu Beginn wurden die Ziele ‚Musikstadt‘ und ‚Junge Stadt‘ mit jeweils 35 % und die Ziele ‚Vielfalt‘ sowie ‚Kultur und Wirtschaft‘ mit jeweils 15 % gewichtet. Während des Prozesses wurde dann aufgrund der Kritik in der öffentlichen Diskussion die Bedeutung der ‚Vielfalt‘ gestärkt (‚Musikstadt‘ 30 %, ‚Junge Stadt‘ 30 %, ‚Vielfalt‘ 30 %, ‚Kultur und Wirtschaft‘ 10 %) und auch eine Gleichgewichtung aller Ziele vorgenommen.

Die im Kulturranking entwickelten elf Zielkriterien  $k_i$  (vgl. Tabelle 1) sollten eine „Beurteilung ermöglichen, inwieweit einzelne Institutionen die (kultur-)politischen Ziele Leipzigs erfüllen“<sup>35</sup>. Dabei haben der Beirat und die Verwaltung darauf Wert gelegt, Kri-

<sup>33</sup> Rechtlich korrekt müsste zwischen dem MENDELSSOHN-HAUS E.V. und der FELIX MENDELSSOHN-BARTHOLDY STIFTUNG, die unterschiedliche Funktionen einnehmen, unterschieden werden.

<sup>34</sup> ‚Musikstadt‘, ‚Junge Stadt‘, ‚Vielfalt‘ und ‚Kultur und Wirtschaft‘.

<sup>35</sup> Vgl. Lenk (2006).

terien zu verwenden, die auf alle Institutionen gleichermaßen anwendbar sind.<sup>36</sup> Es wurden nur quantitative Kriterien angelegt, da die Qualität von Kultur nicht messbar sei.<sup>37</sup> Die Zielkriterien wurden gleichfalls im Verlauf variiert. Das Kriterium ‚Beitrag zur Musik‘ wurde gestrichen, als erkannt wurde, dass in Kombination mit dem Ziel ‚Musikstadt‘ eine das Ergebnis verzerrende Mehrfachgewichtung vorlag.<sup>38</sup> Im Laufe des Diskussionsprozesses erst hinzugekommen ist das Kriterium ‚Erreicht die Besuchergruppe‘. Eine mögliche Modifikation des Kriteriums ‚Traditionspflege/-sicherung‘ zu ‚Kulturelles Gewicht‘, das die Aspekte ‚Anteil experimenteller Arbeit‘, ‚Nichtersetzbarkeit‘ und ‚Identitätswirkung‘ umfasste, wurde im Prozess erwogen.

Tabelle 1: Zielkriterien der Leistungsbewertung

Zielkriterien	Art	Operationalisierung/Messindikatoren	Bewertungsschlüssel (1...5)
<b>Beitrag zur Musik</b>	s	Wie groß ist der musikalische Anteil am Programm	hoch ... keiner
<b>Bekanntheitsgrad</b>			
außerhalb Leipzigs	s	Chance, dass Auswärtige Institution kennen	sehr ... gar nicht
innerhalb Leipzigs	s	Chance, dass Leipziger Institution kennen	sehr ... gar nicht
<b>Medienresonanz</b>			
Lokal	tt	Presseresonanz, wenn mögl. Pressespiegel	hoch ... keine
National	tt	Presseresonanz, wenn mögl. Pressespiegel	hoch ... keine
international	tt	Presseresonanz, wenn mögl. Pressespiegel	hoch ... keine
<b>Traditionspflege/-sicherung</b>			
Nichtersetzbarkeit	s	Schaden bei einer denkbaren Schließung	nicht ersetzbar ... ohne Schwierigkeit ersetzbar
Identitätsbeitrag	s	Institution steht für Leipzig	hohe Verknüpfung ... keine Verknüpfung
<b>Bildungswirkung</b>			
eigene Bildungsleistung	tt	Ausbildungen, allgemeine Bildungsprogramme	umfangreich ... gar nicht
Kooperation mit Schulen/Päd. Angebote	o	Kooperation mit Schulen (Programme)	umfangreich ... gar nicht
Kooperation mit Hochschulen	o	Kooperation mit Hochschulen (Programme)	umfangreich ... gar nicht
<b>Netzwerkwirkung</b>			
Kooperationsvereinbarungen	tt	Kooperation mit anderen Leipziger Kulturträgern	umfangreich ... gar nicht
<b>Nutzungsgrad der Spielstätte</b>			
Auslastungsgrad der Spielstätte	o	Ausnutzungsgrad der Publikumsräume	hoch ... niedrig (über 80 ... unter 20%) oder analog
Auslastungsgrad Besucher	o	Füllung des Zuschauerraums bei Veranstaltungen	hoch ... niedrig (über 80 ... unter 20%) oder analog
<b>Zielgruppenspezifische Angebote</b>			
Familienfreundliches Angebot	tt	spez. Veranstaltungen Zielgruppe	hoch ... gar nicht

<sup>36</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006b), o.S.

<sup>37</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006a), S. 2.

<sup>38</sup> RG Karstein, 22.05.2008.

Jugend	tt	spez. Veranstaltungen Zielgruppe	hoch ... gar nicht
junge Erwachsene/Studenten	tt	spez. Veranstaltungen Zielgruppe	hoch ... gar nicht
Senioren	tt	spez. Veranstaltungen Zielgruppe	hoch ... gar nicht
Auswärtige	tt	spez. Veranstaltungen Zielgruppe	hoch ... gar nicht
<b>Erreicht die Besuchergruppe</b>			
Familie	tt	erreicht mit seinen Veranstaltungen Zielgruppe	sehr ... gar nicht
Jugend	tt	erreicht mit seinen Veranstaltungen Zielgruppe	sehr ... gar nicht
junge Erwachsene/Studenten	tt	erreicht mit seinen Veranstaltungen Zielgruppe	sehr ... gar nicht
Senioren	tt	erreicht mit seinen Veranstaltungen Zielgruppe	sehr ... gar nicht
Auswärtige	tt	erreicht mit seinen Veranstaltungen Zielgruppe	sehr ... gar nicht
<b>Wirtschaftliche Parameter</b>			
Nachfragewirkung	tt	Sachkosten und angestoßene Umsätze	als Anteil des Umsatzes: hoch ... niedrig
Selbstfinanzierungsgrad	o	Städtische Finanzierung	über 80 ... unter 20%
<b>Bedeutung für reg. Wirtschaft (Tourismus etc.)</b>	tt	Anteil auswärtiger Besucher (Besucherstatistik)	hoch ... niedrig (über 80 ... unter 20%)

Beurteilung der Kriterien durch den Beirat: o = objektiv, d. h. messbare Kriterien, s = subjektiv, Kriterien, die im Beirat im Konsens eingeschätzt wurden, tt = teils teils, Kriterien mit objektiven Anhaltspunkten (Quelle: o.V.: Kurzbericht zur bisherigen Arbeit des Kulturbeirates vom 18.02.2006, Leipzig, Akten zur Kulturentwicklungsplanung im Kulturamt Leipzig.).

Quelle: Eigene Darstellung nach Stadt Leipzig: Leistungsbewertung von Leipziger Kultureinrichtungen, Verwaltungsvorschlag Juli 2006 (auf Basis der Vorarbeit des Beirates), Leipzig 2006.



In einer Matrix wurden die Kriteriengewichte  $g_j$  für die Zielkriterien in Prozent festgelegt. Die Kriteriengewichte geben an, wie wichtig ein Zielkriterium jeweils für das formulierte kulturpolitische Ziel ist.

Ein Beispiel zur Verdeutlichung: Der Zielertrag im Zielkriterium ‚Zielgruppenspezifische Angebote für Familien‘ macht 7,2 % der Bewertung des Ziels ‚Junge Stadt‘ aus, wohingegen der Zielertrag der ‚Zielgruppenspezifischen Angebote für Senioren‘ logischerweise nicht in die Bewertung des Szenarios ‚Junge Stadt‘ einfließt.

Als Bewertungsmaßstab wurde ein dimensionsloser Punktemaßstab mit einer Skala von 0 bis 4 vergeben. Aus psychologischen Gründen, um Nullen, die als zu negativ betrachtet wurden, in der Tabelle zu vermeiden, wurde die Skala auf 1 bis 5 abgeändert.<sup>39</sup> Der Bewertungsschlüssel der Zielkriterien ist in Tabelle 1 wiedergegeben.

Aus den errechneten Nutzwerten  $N_i$  wurde schließlich eine Rangfolge der Kultureinrichtungen abgeleitet (siehe Anhang Tabelle 3). Neben einem Gesamtrang wurde auch jeweils eine Rangfolge für die vier Ziele ausgegeben. Außerdem wurden „markante Sprungpunkte“<sup>40</sup> zwischen den Nutzwerten farblich hervorgehoben, um die „recht eindeutige[n] Cluster“<sup>41</sup> erkennbar zu machen. Die Teilnutzwerte  $n_{ij}$  wurden nicht gesondert dargestellt.

### 3.3 Die Funktion des Kulturrankings in Leipzig

Die Funktion des Kulturrankings war es zunächst, den Beitrag der Institute zu den vorgegebenen kulturpolitischen Zielen zu ermitteln. Von Seiten des Kulturbeirates wurde die Funktion folgendermaßen beschrieben:

*„Sinn und Ziel der erarbeiteten Rangfolge von Kultureinrichtungen ist es, die Diskussion um Kultur und um die Leistungen von Kultureinrichtungen im Sinne von gemeinsamen politischen Zielen in Leipzig möglichst weitgehend zu objektivieren.“<sup>42</sup>*

---

<sup>39</sup> RG Locker, 15.05.2008.

<sup>40</sup> Stadt Leipzig (2006b).

<sup>41</sup> Ebenda.

<sup>42</sup> Ebenda.

Damit wurde an ein Instrument zur „Zielprofilierung im Kulturbereich“<sup>43</sup> gedacht. Es sollten Ziele für die Kulturpolitik bestimmt, präzisiert und eine operationalisierbare Zieldefinition vor allem als Anhaltspunkt für den Stadtrat definiert werden. Eine Verwendung als Instrument zur Haushaltskonsolidierung wurde vom Beirat zurückgewiesen, wenngleich PROF. LENK einräumte, dass sich letztendlich auch die Kulturpolitik fiskalpolitischen Rahmenbedingungen anpassen müsse.<sup>44</sup> Dies jedoch nicht im Sinne einer ‚sklavischen Umsetzung‘ der Rangfolge, sondern als Orientierungshilfe für die Entscheidungsträger im öffentlichen Bereich<sup>45</sup>, als „eine Alternative zu einer Eigenklientelpolitik im Stadtrat und zur Unterstützung einer Meinungsbildung jenseits von Lobbyismus“<sup>46</sup>.

Die Leistungsbewertung wurde vom Kulturdezernat als ein rein inhaltliches Instrument beschrieben, als ein „Anreiz zur Qualitätsverbesserung“<sup>47</sup>. Zum einen könnten sich die Kultureinrichtungen an den Zielkriterien selbst messen und zum anderen könnte sich die Kulturpolitik in Leipzig an transparenten Kriterien in einer Qualitätsdiskussion über Kultur in Leipzig orientieren.<sup>48</sup> Der Kulturdezernent sah im Kulturranking auch einen Erkenntnisgewinn für die Kultureinrichtungen in Bezug auf die Erwartungen, die an die Häuser gerichtet würden.<sup>49</sup> Es wurde ausdrücklich betont, dass es sich nicht um eine Streichliste handele. Eine Steuerung der Kultureinrichtungen mithilfe des förderpolitischen Instrumentariums in Grenzen wurde aber nicht ausgeschlossen.<sup>50</sup> Von einer finanziellen Prioritätensetzung könne nur eingeschränkt gesprochen werden.<sup>51</sup> Darüber hinaus wird auf Impulse für ein Qualitätsmanagement im Kultursektor und eine künftig stärkere Steuerung der Kultureinrichtungen über Zielsysteme und Vereinbarungen gehofft.<sup>52</sup>

Das Kulturranking in Leipzig wurde also sowohl vom Beirat als auch vom Kulturdezernat als ein kulturpolitisches Steuerungsinstrument verstanden. Jedoch differiert die

---

<sup>43</sup> RG Lenk, 21.05.2008.

<sup>44</sup> Ebenda.

<sup>45</sup> Ebenda.

<sup>46</sup> RG Karstein, 22.05.2008.

<sup>47</sup> Stadt Leipzig (2006a), S. 2.

<sup>48</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006a), S. 2.

<sup>49</sup> RG Girardet, 16.07.2008.

<sup>50</sup> Vgl. Stadt Leipzig (2006a), S. 1f.

<sup>51</sup> RG Girardet, 16.07.2008

<sup>52</sup> Vgl. Locker (2007).

Funktionszuschreibung von Kulturdezernat und Kulturbeirat erheblich hinsichtlich der Art der Steuerung. Das führte dazu, dass das Leipziger Kulturranking einen dichotomen Charakter als kulturpolitisches Steuerungsinstrument in inhaltlicher und finanzieller Hinsicht entwickelte.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Welche Funktion dem Leipziger Kulturranking zugedacht war, ist in der Wahrnehmung der Kultureinrichtungen und auch in der Presseberichterstattung relativ unklar geblieben. Dies stellte letztendlich auch ein Hauptproblem der Akzeptanz der Leistungsbewertung dar.

## 4 Beurteilung

### 4.1 Möglichkeiten und Grenzen nutzwertanalytischer Kulturevaluationen

Die Nutzwertanalyse ist ein universelles, anpassungsfähiges Instrument, das potentiell in den verschiedensten Bereichen angewendet werden kann.<sup>54</sup> Im Folgenden sollen zunächst die wesentlichsten Argumente **für** eine Anwendung der Nutzwertanalyse im Kulturbereich aufgezeigt werden:

- Das ökonomische Verfahren bietet die **Möglichkeit multiple Ziele einzubeziehen**<sup>55</sup>.
- **Verschieden dimensionierte Bewertungen** und vor allem **nichtmonetäre Einschätzungen** können berücksichtigt werden.<sup>56</sup>

Beide Punkte sind für eine Bewertung von Kulturinstitutionen wichtig, denn die Zielsetzungen von Kultureinrichtungen und die Anforderungen an sie sind komplex und deren Wirkungen und Nutzen in vielen Aspekten nichtmonetärer Art.

- Die Verwendung der nutzwertanalytischen Kulturevaluation zu einer **finanziellen Prioritätensetzung**, d. h. als Anhaltspunkt für die Kulturfinanzierung einer Stadt, bringt wichtige **Vorteile** mit sich.
- Finanzierungsentscheidungen werden somit weniger stark nach gewachsenen Strukturen und Lobbyismus ausgerichtet und orientierten sich stattdessen stärker am Nutzen, den eine Kultureinrichtung nach Maßgabe der in der Evaluation festgelegten Anforderungen erzielt. Die nutzwertanalytische Kulturevaluation stellt die Berücksichtigung **aller Kultureinrichtungen im Entscheidungsprozess** sicher.
- Die mit einer jeweiligen Priorisierung verbundenen **Implikationen fließen umfassend und genau in die Entscheidung ein.**<sup>57</sup>

---

<sup>54</sup> Vgl. Reichard (1987), S. 96.

<sup>55</sup> Vgl. Rürup/Hansmeyer (1984), S. 142.

<sup>56</sup> Vgl. Rürup (1982), S. 100.

<sup>57</sup> Vgl. Andel (1977), S. 478.

Ursache dafür ist die Tatsache, dass im Bewertungsprozess „vielfältige Informationen über Ursache- und Wirkungszusammenhänge zutage gefördert werden“<sup>58</sup>. Damit bekämen jüngere, weniger etablierte Einrichtungen und auch Kulturinstitutionen, die sich nicht in staatlicher Trägerschaft befinden, eine bessere Ausgangsposition bei der Ressourcenverteilung, was mit Blick auf das ordnungspolitische Prinzip des „kulturellen Trägerpluralismus“<sup>59</sup> zu befürworten wäre.

Dies setzte natürlich die Integration aller Kultureinrichtungen (auch jener die noch nicht gefördert werden bzw. wurden) in die Bewertung voraus. Auch sind die Chancen weniger traditioneller Institutionen von den angelegten Zielkriterien (bspw. ‚Traditionspflege‘ in der Leistungsbewertung in Leipzig) und dem individuell beigemessenen Gewicht abhängig.

- Die mit einer nutzwertanalytischen Kulturevaluation einhergehende Konkurrenz erzeugt einen **stärkeren Wettbewerb unter den Kultureinrichtungen**.

Dieser könnte unter Umständen eine schnellere Anpassung des kulturellen Angebots auf veränderte kulturelle Bedürfnisse und gewandelte gesellschaftliche Situationen induzieren, wie auch eine Modernisierung von Strukturen und Arbeitsweisen.

- Der Prozess der **Prioritätensetzung wird einfacher**, denn die Komplexität der Nutzenbewertung einer Kultureinrichtung wird durch die Zerlegung in Teilaspekte reduziert.<sup>60</sup>
- Die **Gefahr**, sich in Diskussionen über Einzelinteressen zu verlieren, **wird verringert**.

Damit könnte es leichter werden, einen Konsens in Fragen der Kulturfinanzierung in den zuständigen Gremien<sup>61</sup>, speziell im Stadtrat, zu erzielen, vorausgesetzt es herrscht Einvernehmen über die Ziele der Kulturpolitik.

---

<sup>58</sup> Vgl. Mühlenkamp (1994), S. 4.

<sup>59</sup> Häberle (1985), S. 26f.

<sup>60</sup> Vgl. Reichard (1987), S. 96, 103.

<sup>61</sup> Vgl. Freudenberg (1983), S. 53, in Anlehnung an Schmidt (1996), S. 99.

- Komplexe Entscheidungsvorgänge in der Kulturfinanzierung werden **transparent**<sup>62</sup>.

Dadurch sind die Entscheidungsprozesse für Dritte nachvollziehbar und überprüfbar. Das Verfahren zwingt dazu, Ziele zu definieren und Präferenzstrukturen offenzulegen<sup>63</sup>, indem Werturteile, die sonst unter Umständen verborgen blieben, expliziert werden müssen<sup>64</sup>. Eine intersubjektive Überprüfbarkeit der Bewertung wird von RÜRUP aufgrund der „individuellen Zuschnitte“<sup>65</sup> der Nutzwertanalyse allerdings verneint.<sup>66</sup>

Die Anwendung der nutzwertanalytischen Kulturevaluation bringt jedoch auch **Probleme** mit sich:

- Aus dem Verfahren der Nutzwertanalyse ergibt sich ein **Problem methodischer Art**: Die Bedingung der partiellen Nutzenunabhängigkeit der angelegten Zielkriterien ist in der Realität kaum zu erfüllen.

Dies führt dazu, dass „die vorgelegten Ergebnisse regelmäßig mit einem konzeptionellen faktisch nicht abzuschätzenden ‚Fehler‘ behaftet“<sup>67</sup> sind.

- Die Einschätzungen, vornehmlich bei der Gewichtung der Ziele und der Bewertung der Kultureinrichtungen, werden **subjektiv** vorgenommen, wodurch Willkür nicht ausgeschlossen ist.<sup>68</sup>

Die Bewertung durch ein Team (in Leipzig durch den Beirat) mindert diese Gefahr. Allerdings ist infolge dieses Problems generell Vorsicht bei der Interpretation der Ergebnisse geboten. Auch sollte das Produkt eines Kulturrankings nicht eins zu eins auf die Verteilung der Ressourcen übertragen werden, sondern vielmehr als Anhaltspunkt dienen. Problematisch ist weiterhin:

---

<sup>62</sup> Vgl. Rürup (1982), S. 112.

<sup>63</sup> Vgl. Reichard (1987), S. 103.

<sup>64</sup> Vgl. Rürup (1982), S. 112 sowie Hanusch (1994), S. 181.

<sup>65</sup> Rürup (1982), S. 112.

<sup>66</sup> Vgl. Rürup (1982), S. 112.

<sup>67</sup> Rürup (1982), S. 112.

<sup>68</sup> Vgl. Reichard (1987), S. 103 i.V.m. Schmidt (1996), S. 99.

- Die Ausgabe eines mathematisch eindeutigen Ergebnisses kann über die „Subjektivität des Bewertungsvorganges hinwegtäuschen“<sup>69</sup> und folglich **eine scheinbare Genauigkeit und Objektivität** vermitteln.
- Es ist darüber hinaus wichtig zu bedenken, dass mit dem Verfahren **Kultureinrichtungen nur relativ zueinander bewertet** werden.

Über die absolute Bedeutung einer Kultureinrichtung für eine Stadt wird keine Aussage getroffen. Schlussfolgerungen aus der nutzwertanalytischen Kulturevaluation können somit nur bedingt abgeleitet werden. Es ist deshalb nicht möglich, Entscheidungen über Neugründungen oder Schließungen von Kulturinstitutionen mithilfe dieser Evaluation zu treffen.

- Eine entscheidende Frage ist auch, in welcher Weise die **Entscheidungsträger** der nutzwertanalytischen Kulturevaluation **legitimiert** sind und inwieweit die **Bedürfnisse der Bevölkerung** bei der Zielsetzung **berücksichtigt** werden.

So besteht bei dieser Evaluation eine ähnliche Gefahr, wie sie generell bei Evaluationen auftritt, nämlich die Gefahr einer

*„Verlagerung zentraler kulturpolitischer Entscheidungen aus den demokratisch gewählten Parlamenten auf einen kleinen Zirkel von Experten und somit Preisgabe der kommunalen Verantwortung“*<sup>70</sup> [Hervorhebung im Original]

Ein Kulturranking ist abzulehnen, wenn es aus rein apologetischen Zwecken durchgeführt wird, also nur die Verantwortung für eine bereits getroffene Priorisierung auf das Instrument übertragen werden soll.<sup>71</sup>

- Die **Bewertung der Kosten** unterschiedlicher Kultureinrichtungen ist **nur unter Schwierigkeiten möglich**.

Da Quantität und Qualität der Leistungen von der Finanzausstattung der Kultureinrichtung abhängen, müssten die Kosten als negativer Nutzen in die Bewertung eingehen. Denn wäre der Etat einer Einrichtung ausschlaggebend für die Positionierung im Ran-

---

<sup>69</sup> Reichard (1987), S. 103.

<sup>70</sup> Weiß (2008), S. 114.

<sup>71</sup> Vgl. Andel (1977), S. 478f.

king, würde letzten Endes nur der Status quo zementiert. Zudem soll die Personalkostenstruktur, welche in verschiedenen Kunst- und Kultursparten voneinander abweicht, nicht zu Bevorzugungen bzw. Benachteiligungen führen.

## **4.2 Beurteilung des Leipziger Kulturrankings**

Die Leistungsbewertung Leipziger Kulturinstitutionen blieb hinter ihren Möglichkeiten zurück. Durch die verfrühte Veröffentlichung in der Presse verharrte das Kulturranking in einem unausgereiften Zustand und auch der Durchführungsprozess verlief nicht optimal. So wurden die betroffenen Kultureinrichtungen nicht in die Evaluierung mit eingebunden. Dementsprechend empfanden die Vertreter der betroffenen Einrichtungen sich als zu spät und unzureichend informiert. Sehr problematisch erscheint auch die Zusammensetzung des Beirates, der zwar keine direkten Vertreter der Kulturinstitutionen, wohl aber einige indirekte Interessenvertreter enthielt.<sup>72</sup> Die Auswahl der bewerteten Einrichtungen ließ darüber hinaus eine strikte Systematik vermissen<sup>73</sup>. Der eigentliche Bewertungsprozess wurde aufgrund der Störung durch die vorzeitige Veröffentlichung der Ergebnisse der „vorläufigen Bewertungsmatrix“ nicht systematisch durchgeführt. Die Punktbewertung wurde auf Basis des persönlichen Wissens der Beiratsmitglieder und auf der Grundlage der Profile der Kultureinrichtungen, die zu einem anderen Zweck erstellt worden waren, durchgeführt. Die Zielkriterien wurden zudem relativ stark auf Traditionspflege ausgerichtet. Faktoren der Gegenwartsbezogenheit und der gesellschaftlichen Relevanz von Kunst und Kultur waren eher weniger vertreten. Letztendlich bleibt aber die Auswahl der Ziele und Zielkriterien eine politische Entscheidung.

Die Ursachen für die Ablehnung der Leistungsbewertung in Leipzig geben wertvolle Hinweise darüber, welche Aspekte für eine erfolgreiche Anwendung von nutzwertanalytischen Kulturevaluationen zu beachten sind.

---

<sup>72</sup> Vgl. Abbildung 2.

<sup>73</sup> Wenn Zoo und VHS aus dem Ranking herausgenommen werden, hätte dieses Vorgehen konsequenterweise auch auf die LSB und die Musikschule angewandt werden müssen, da es sich bei allen um Einrichtungen kultureller Bildung handelt. Ebenso bleibt unverständlich, warum die ‚Mendelssohn Stiftung‘ integriert wurde, die deutlich unabhängiger von der Stadt Leipzig ist, als alle anderen Institutionen.

Es konnte festgestellt werden, dass die Zurückweisung des Kulturrankings durch die betroffenen Kultureinrichtungen auf zwei Ebenen erfolgte. Ein Teil (knapp die Hälfte) der Kultureinrichtungen, die dem Ranking entgegenstanden, hat die Verwendung eines Instrumentes Kulturranking an sich abgelehnt. Dies resultierte dabei nicht aus einer Ablehnung von Bewertungen generell, sondern richtete sich gegen den der Methode immanenten Vergleich und seiner Präsentation in Form einer Rankingliste, da die Kultureinrichtungen als unvergleichbar erachtet werden. Der Grund hierfür ist, dass sich der Denk- und Handlungsrahmen der Kulturschaffenden relativ stark auf den Bereich der jeweiligen Kunst- oder Kulturform beschränkt, der durch die eigene Institution vertreten wird. Dies ergibt sich aus der Professionalität und der Spartenorientierung der Leiterinnen und Leiter der Kultureinrichtungen. Der andere Teil (ebenfalls knapp die Hälfte) der Kultureinrichtungen, der sich dem Kulturranking gegenüber verschloss, hat die spezifische Umsetzung und Durchführung des Kulturrankings in Leipzig kritisiert, befürwortete aber das Instrument Kulturranking an sich. Die Kritik bezieht sich auf soziale und organisationslogische Aushandlungsdefizite zwischen den betroffenen Einrichtungen und dem Kulturdezernat, d. h. auf Mängel in der Durchführung der Bewertung, aber vor allem auf das als intransparent empfundene Verfahren und die mangelnde Beteiligung daran. Das sich darin ausdrückende Bedürfnis nach Partizipation ist typisch für die Arbeitsweise von ‚Professionals‘. Auf beiden Ebenen beruht die Zurückweisung des Instrumentes folglich auf der Nichtberücksichtigung der spezifischen professionellen Werte und Anforderungen der Betroffenen, wenn auch jeweils unterschiedliche Aspekte zum Tragen kommen.<sup>74</sup> Die Professionalität der Kulturschaffenden allein erklärt das Scheitern des Rankings noch nicht hinreichend, wie die folgenden Ausführungen zeigen.

Eine wesentliche Motivation der Kultureinrichtungen, aber auch der Presseberichterstattung, die Leistungsbewertung abzuwehren, war die Befürchtung finanzieller Konsequenzen. Die eigentliche Funktion des Leipziger Kulturrankings ist in der Wahrnehmung der Kultureinrichtungen und auch in der Presseberichterstattung relativ unklar geblieben, was mitbedingt wurde durch eine uneinheitliche Kommunikation von Seiten des Kulturdezernates. In der Presseberichterstattung wurde die Leistungsbewertung

---

<sup>74</sup> Erstaunlicherweise wurden aber die Zielkriterien, ungeachtet der Tatsache, dass sie nicht den professionellen Werten und Zielen der Einrichtungen entsprachen, kaum kritisiert.

in den Kontext der Spardebatte im Kulturbereich gestellt und teilweise als ‚Streichliste‘ wiedergegeben. So haben viele der betroffenen Kultureinrichtungen das Instrument trotz der Aussage des Kulturdezernenten, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Rankingliste und der Haushaltskonsolidierung der Stadt Leipzig gebe, als finanzielle Prioritätenliste – wenn auch nicht als Streichliste – interpretiert. Ein so verstandenes Instrument läuft dem Hauptinteresse der Kulturinstitutionen, der korporativen Selbsterhaltung, zuwider und musste zwangsläufig zur Ablehnung führen. Folgerichtig wurde das Kulturranking besonders von den Einrichtungen auf den hinteren Listenplätzen abgelehnt. Die Befürchtungen der Einrichtungen waren aber keineswegs völlig unbegründet, da das Instrument durchaus auch als Anhaltspunkt für die Verteilung der Finanzen der Stadt bei guter wie schlechter Haushaltslage herangezogen werden könnte. Zudem waren die Kultureinrichtungen in Leipzig in den letzten Jahren kontinuierlich und auch zeitgleich infolge jener Leistungsbewertung mit drastischen Kürzungen konfrontiert. Diese Situation in der städtischen Kulturfinanzierung hat die Wahrnehmung des Instrumentes ebenfalls beeinflusst.

Es ist evident, dass mit einem solchen Instrument zunächst die gewachsene Struktur stärker hinterfragt würde.<sup>75</sup> Auch müssten die existierenden Finanzströme dahingehend überprüft werden, ob sie den kulturpolitischen Zielen entsprechen. Darüber hinaus wäre die Prioritätensetzung unter Umständen neu auszurichten. Die nutzwertanalytische Kulturevaluation würde eine stärkere Fokussierung auf die ‚Beschaffung von Legitimität‘, und zwar über das Kulturranking, nötig machen und gleichzeitig die Bedeutung der Strategie ‚Lobbyismus und informale Beziehungen‘ mindern.

Über den finanziellen Aspekt hinaus spielte die Presseberichterstattung eine wichtige Rolle für das Scheitern der Leistungsbewertung. Hinsichtlich der Akzeptanz des Kulturrankings stellte die frühe Veröffentlichung der Rankingliste in der LVZ, als sich das Verfahren noch in der Erprobung befand, ein großes Problem dar. Das Instrument hat in dem Moment, indem es über die Massenmedien in die Öffentlichkeit gelangte, einen normativen Charakter bekommen und die Möglichkeit einer konstruktiven Diskussion war genommen. Insgesamt hat die Dominanz der negativen und ablehnenden

---

<sup>75</sup> Vgl. mit der Situationsanalyse zur Leipziger Kulturpolitik und Kulturfinanzierung bei Reimann (2008), S.16-31.

Aussagen in der Berichterstattung das Verfahren diskreditiert und seine Ablehnung durch die Kultureinrichtungen gestützt. Die inhaltliche Analyse der Artikel zeigte Übereinstimmungen in den Kritikpunkten und der Argumentation von Presse und Kultureinrichtungen. Die Untersuchung dieser Ablehnungsgründe hat offengelegt, dass sich die Zurückweisung in erheblichem Maße auf die spezifische Durchführung in Leipzig richtete und das Instrument an sich weitaus weniger stark kritisiert wurde. Für ein erfolgreiches Kulturranking sollten verstärkt soziale und kulturelle Dimensionen in der Konzeption nutzwertanalytischer Kulturevaluation, aber vor allem im Prozess der Durchführung berücksichtigt werden.

## 5 Die nutzwertanalytische Kulturevaluation – Fazit

Eine nutzwertanalytische Kulturevaluation kann sich nicht in einer Nutzwertanalyse von Kultureinrichtungen erschöpfen. Das hat diese Untersuchung verdeutlicht. Die Besonderheiten des Kulturbereichs, und dies gilt umso mehr für die von der öffentlichen Hand getragenen Kulturinstitutionen, bedingen eine Anpassung des Instrumentes Nutzwertanalyse an diese Spezifika bei der Übertragung auf die Kultur.

Eines der wichtigsten Merkmale der Nutzwertanalyse liegt im Vorrang inhaltlicher vor ökonomischen Zielen. Die ENQUETE-KOMMISSION ‚KULTUR IN DEUTSCHLAND‘ weist ausdrücklich darauf hin, dass es Aufgabe der Kulturpolitik ist, „nicht nur ökonomisch begründete Ziele zu verfolgen“<sup>76</sup>. Dies muss bei der Bildung des Zielsystems und der Festlegung der Zielkriterien der nutzwertanalytischen Kulturevaluation berücksichtigt werden. Soziale und kulturelle Dimensionen sollten folglich in die Konzeption des Zielsystems unbedingt einbezogen werden. Es ist schließlich gerade eine der Stärken des Instrumentes, auch inhaltliche, nicht monetäre Zielsetzungen verfolgen zu können.

Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass es sich bei der nutzwertanalytischen Kulturevaluation um ein flexibles Instrument der kulturpolitischen Steuerung handelt, das sich vor allem durch höhere Transparenz, intersubjektive Nachvollziehbarkeit und erhöhte Rationalität von den gängigen Strukturen unterscheidet. Damit beinhaltet das Verfahren auch wesentliche Aspekte der Forderungen der ENQUETE-KOMMISSION ‚KULTUR IN DEUTSCHLAND‘ an öffentliche Kulturpolitik:

*„Die in der öffentlichen Kulturpolitik Verantwortlichen sollten gemeinsam mit den Akteuren in der Kulturgesellschaft nicht nur die Wirkungen von Kultur reflektieren, sondern auch eine Evaluation der intendierten kulturellen Wirkungen vornehmen. Die so gestalteten Prozesse kulturpolitischer Willensbildung zielen letztlich auf nachvollziehbare Entscheidungen im Blick auf die Ausrichtung von Einrichtungen, die Kulturförderung und die Durchführung von Veranstaltungen.“<sup>77</sup>*

---

<sup>76</sup> Deutscher Bundestag (2007), S. 44.

<sup>77</sup> Vgl. Deutscher Bundestag (2007), S. 52.

Aufgrund der hohen Flexibilität des Instrumentes steht und fällt die nutzwertanalytische Kulturevaluation, je nachdem wie das Instrument ausgefüllt und wie der Durchführungsprozess gestaltet wird. Die nutzwertanalytische Kulturevaluation kann nicht die Entscheidungen über Prioritäten treffen, sondern sie kann diese lediglich transparent machen, indem ein strukturierter Vergleich vorgenommen wird. Auch dürfen die Ergebnisse der nutzwertanalytischen Kulturevaluation keinesfalls blind übernommen werden. Vielmehr müssen sie mit Vorsicht interpretiert werden.<sup>78</sup> Dies kann z.B. durch eine Empfindlichkeitsanalyse (vgl. 2.2) unterstützt werden.

Wenn allerdings die genannten Aspekte in die Durchführung eingehen und dabei den Handelnden die Grenzen der Methodik bewusst sind, handelt es sich bei der nutzwertanalytischen Kulturevaluation um ein fruchtbares Instrument mit erheblichen Potentialen zur Verbesserung der kulturpolitischen Steuerung, das aufgrund seiner Flexibilität universell anwendbar ist.

---

<sup>78</sup> Reichard (1987), S. 103.

# 6 Anhang

Tabelle 3: Rangfolge der Kultureinrichtungen in Leipzig, Vorschlag des Beirates vom Februar 2006

Kriterien		Kultur und Wirtschaft										Gesamt							
		Musikstadt	Junge Stadt	Vielfalt	35%	15%	15%	15%	100%	100%	100%	100%	100%	100%					
Kriterien	<b>Beitrag zur Musik</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	<b>Bekanntheitsgrad</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	außenorts Leipzigs	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	innerhalb Leipzigs	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	<b>Medienpräsenz</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	national	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	international	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	<b>Traditionspflege / -sicherung</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	Identitätsbildung	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	<b>Bildungswirkung</b>	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2					
	eigene Bildungslieferung	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2					
	Kooperation mit Schulpäd. Angebote	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2	4	2					
	<b>Nutzwirkung (Ensembles, "CommunityScene")</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					
	<b>Nutzungsgrad der Spielstätte</b>	3	2	2	4	2	2	1	3	2	2	1	2	0	3	3	1		
	Auslastungsgrad Spielstätte	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
<b>Zielgruppenspezifische Angebote</b>	1	1	4	2	1	4	1	4	1	0	3	1	1	0	1	0	2		
Jugend	2	0	3	3	1	4	2	1	4	1	3	2	4	2	0	1	2		
Jugl. Erwachsene/ Studenten	2	0	0	3	1	2	0	2	0	3	0	0	0	0	0	0	3		
Auswärtige	4	2	3	2	0	3	0	2	1	1	0	2	1	2	0	0	0		
<b>Wirtschaftliche Parameter</b>	2	1	4	3	2	0	2	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0		
Nachfragewirkung	4	3	4	2	4	6	2	2	0	0	2	1	0	2	1	4	0		
Beschäftigungswirkung	4	3	4	2	4	6	2	2	0	0	2	1	0	2	1	4	0		
<b>Bedeutung für Reg. Wirtschaft (Tourismus etc.)</b>	4	3	4	2	4	6	2	2	0	0	2	1	0	2	1	4	0		
<b>SCORE über alles, gewichtet</b>		2.99	2.92	2.91	2.70	2.68	2.47	2.38	2.36	2.03	2.02	1.94	1.93	1.90	1.85	1.62	1.57	1.11	
<b>RANG Musikstadt</b>		1	2	7	5	3	6	4	9	14	12	11	10	13	15	8	16	17	18
<b>RANG Junge Stadt</b>		3	6	1	4	10	2	7	11	5	13	9	12	7	14	18	16	15	17
<b>RANG Vielfalt</b>		1	3	2	7	6	14	8	4	12	5	11	10	15	9	19	13	17	18
<b>RANG Wirtschaft</b>		1	2	3	4	5	6	17	8	3	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>RANG ÜBER ALLES</b>		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	

Quelle: Lenk, Thomas: Universität Leipzig, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Institut für Finanzen.

## 7 Bibliografie

**Andel, Norbert (1977):** Nutzen-Kosten-Analyse, in: Neumark, Fritz (Hg.) (1977): Handbuch Finanzwissenschaft, Bd. 1, 3. Aufl., Tübingen 1977, S. 477-518.

**Bechmann, Arnim (1978):** Nutzwertanalyse, Bewertungstheorie und Planung, 1. Aufl., Bern.

**Bundesministerium des Innern (BMI) (1995):** Arbeitsanleitung Einführung in Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Rundschreiben des Bundesministeriums der Finanzen vom 31. August 1995 – II A 3 – H 1005 – 23/95, in: Gemeinsames Ministerialblatt, Berlin.

**Daniel, Mark / Korfmacher, Peter (2006):** Wir legen alle Karten offen auf den Tisch, Interview mit Georg Girardet, in: LVZ vom 22.03.2006, o. S.

**Deutscher Bundestag, 16. Wahlperiode (Hg.) (2007):** Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, Drucksache 16/7000, 11. 12. 2007.

**Deutscher Bundestag (2009):** Bundestagsdrucksache 16/13348.

**Ermert, Karl (Hg.) (2008):** Evaluation als Grundlage und Instrument kulturpolitischer Steuerung, Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel, Wolfenbütteler Akademie-Texte, Bd. 34 (2008), Wolfenbüttel.

**Freudenberg, Dierk (1983):** Planen und Entscheiden in der öffentlichen Verwaltung, Herford.

**Häberle, Peter (1985):** Das Kulturverfassungsrecht in der Bundesrepublik Deutschland, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft B28 (1985), S. 11-31.

**Hanusch, Horst (1994):** Nutzen-Kosten-Analyse, 2. überarb. Aufl., München.

**Hoyer, Gisela (2006):** Lama Horst gegen Engel, in: LVZ vom 09.05.2006, o. S.

**Lenk, Thomas (2006):** Nicht veröffentlichte Präsentationsfolien eines Hintergrundgespräches zum Thema, Leipzig.

**Locker, Beate (2007):** Kulturentwicklung mit Plan, Vortragsskript, ICC Sommergespräche 06.09.2007, Wien, Akten zur Kulturentwicklungsplanung im Kulturamt Leipzig.

**Mühlenkamp, Holger (1994):** Kosten-Nutzen-Analyse, München.

**Neumark, Fritz (Hg.) (1977):** Handbuch Finanzwissenschaft, Bd. 1, 3. Aufl., Tübingen.

**Reichard, Christoph. (1987):** Betriebswirtschaftslehre der öffentlichen Verwaltung, 2. völlig neu-bearbeitete und erw. Aufl., Berlin.

**Reimann, Sandra Beate (2008):** Kulturranking in Leipzig, Ein kulturpolitisches Steuerungsinstrument aus kulturwissenschaftlicher und finanzwissenschaftlicher Perspektive, nicht veröffentlichte Magisterarbeit am Institut für Kulturwissenschaften und am Institut für Finanzen /

Finanzwissenschaften der Universität Leipzig, Leipzig.

**Rürup, Bert (1982):** Die Nutzwertanalyse, in: WiSt, Nr. 3 (1982), S. 109-113.

**Rürup, Bert/Hansmeyer, Karl-Heinrich (1984):** Staatswirtschaftliche Planungsinstrumente, 3. neubearbeitete und erw. Aufl., Düsseldorf.

**Schmidt, Jürgen (1996):** Wirtschaftlichkeit in der öffentlichen Verwaltung, Grundsatz der Wirtschaftlichkeit, Zielsetzung, Planung, Vollzug, Kontrolle, Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen, Kosten- und Leistungsrechnung, 5. völlig überarb. und erw. Aufl., Berlin.

**Stadt Leipzig (2006):** Entwurf Kulturentwicklungsplan der Stadt Leipzig für die Jahre 2006-2015, Leipzig.

**Stadt Leipzig (2006a):** Anmerkungen zur Leistungsbewertung im Rahmen der Kulturentwicklungsplanung für die Stadt Leipzig, Leipzig.

**Stadt Leipzig (2006b):** Kurzbericht zur bisherigen Arbeit des Kulturbeirates vom 18.2.2006, Leipzig, in: Akten zur Kulturentwicklungsplanung im Kulturamt Leipzig (2006), Leipzig.

**Stadt Leipzig (2008):**, Dezernat Kultur: Begründung zum Beschlussvorschlag Drucksache Nr. IV/1581 zur 49. Ratsversammlung vom 17.09.2008, Leipzig.

**Weiß, Wolfgang W. (2008):** Evaluation der Kultur-Evaluation? Oder: Ist Kultur messbar?, in: Ermert, Karl (Hg.) (2008): Evaluation als Grundlage und Instrument kulturpolitischer Steuerung, Bundesakademie für kulturelle Bildung Wolfenbüttel, Wolfenbütteler Akademie-Texte, Bd. 34 (2008), Wolfenbüttel, S. 109-121.

**Zangemeister, Christof (1976):** Nutzwertanalyse in der Systemtechnik, 4. Aufl., München.

**Arbeitspapiere des Instituts für Finanzen/ Finanzwissenschaft an der Universität Leipzig, Prof. Dr. Thomas Lenk** (Stand 04.02.2010)

<b>Nr.</b>	<b>Autor</b>	<b>Titel</b>
1	Prof. Dr. Thomas Lenk	Alternative Modelle für den Länderfinanz- ausgleich in der Bundesrepublik Deutschland - Anforderungen und mögliche Ausgleichs- mechanismen -
2	Prof. Dr. Thomas Lenk/ Dipl.-Vw. Anja Birke	Entwicklung der öffentlichen Finanzen und der Personalkosten - Auswirkungen auf den Perso- nalbestand
3	Prof. Dr. Thomas Lenk	Arbeit und Wohlstand. Einige Bemerkungen zu J.M. Keynes "Economic Possibilities for the Grandchildren"
4	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dirk Bessau	Das Konzept des Sustainable Development
5	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Vw. Dirk Bessau	Umweltökonomische Indikatoren und Instrumen- te des Sustainable Development
6	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kfm. Volk- mar Teichmann	Arrows Unmöglichkeitstheorem
7	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Strategisches Innovationsmanagement. Allge- meine Ansätze und besondere Aspekte für Klein- und Mittelunternehmen (ECOVIN- Arbeitsbericht Nr.3)
8	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Innovationsökonomik. Ansätze der Innovations- theorie und der Innovationsforschung (ECOVIN- Arbeitsbericht Nr.4)
9	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Der Innovationsmanager in KMU: Ein Instrument zur Förderung der Innovations-fähigkeit? (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr.5)
10	Dipl.-Kff. Katja Butzmann	Venture Capital zur Finanzierung innovativer KMU (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 6)
11	cand. Dipl.-Kff. Carolin Anders (Diplôme de l'Institut Européen de Négociation- Groupe ESC)	Das Management des externen Wissens: Das Internet als Hilfsmittel bei der Informationsbe- schaffung (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 7)
12	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Dipl.-Winf./Dipl.- Vw. Olaf Hirschfeld	Wissen als Produktions- und Wettbewerbsfaktor aus volkswirtschaftlicher und betriebs- wirtschaftlicher Sicht (ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 8; in Vorbereitung)

13	Dipl.-Vw. Dirk Bessau / Prof. Dr. Thomas Lenk	Makroökonomische Paradigmen und deren wirtschaftspolitischen Implikationen. Eine Übersicht.
14	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dr. Anja Birke (unter Mitarbeit von Tobias Legutke)	vorläufiger Titel: Solidarpakt-II-Verhandlungen im Lichte des Urteils des Bundesverfassungsgerichts zum Länderfinanzausgleich vom 11. November 1999
15	Dipl.-Kff. Carolin Anders	ECOVIN: Projektstand 31.12.99 (dt./engl.), ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 9
16	Cornelia Schwarz	Telearbeit, ECOVIN- Arbeitsbericht Nr. 10
17	Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Workshop-Paper: "Towards a learning society" a seminar on socio-economic research and european policy – Guincho, Lisboa, 28-30 May 2000. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 11.
18	Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Elemente des Wissensmanagements in Innovationsprozessen in KMU. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 12.
19	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Carolin Anders / Dipl.-Kff. Katja Butzmann / Dipl.-Vw. Dirk Bessau/ Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Das Ausbildungskonzept „Innovationsmanager in KMU“. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 13.
20	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Kff. Carolin Anders / Dipl.-Vw. Dirk Bessau/ Dipl.-Winf./Dipl.-Vw. Olaf Hirschfeld	Abschlussbericht zum ECOVIN-Projekt. ECOVIN-Arbeitsbericht Nr. 14.
21	Prof. Dr. Thomas Lenk / Dipl.-Vw. Dirk Bessau	Ökonomische Nachhaltigkeitsprinzipien
22	Anja Birke, Vanessa Hensel, Olaf Hirschfeld, Thomas Lenk	Die ostdeutsche Elektrizitätswirtschaft zwischen Volkseigentum und Wettbewerb
23	Olaf Hirschfeld unter Mitarbeit von Heide Köpping	Verteilung von Mitteln für Lehre und Forschung an der Universität Leipzig 1999
24	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmung der Finanzausgleichsmasse – vertikale Verteilungsprobleme zwischen Land und Kommunen

25	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Bestimmung des Finanzbedarfs Dezember 2003
26	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Die Ermittlung der Finanzkraft.
27	Thomas Lenk/ Achim Rudolph	Die kommunalen Finanzausgleichssysteme in der Bundesrepublik Deutschland. Der Ausgleich zwischen Finanzbedarf und Finanzkraft.
28	Matthias Klumpp/ Thomas Lenk	Description and Measurement of Competition in Higher Education Markets - the Example of Australia
29	Olaf Hirschfeld	Bildwechsel: Ideen zu Bildung und Wissenschaft in Sachsen. Diskussionsbeitrag zu einem Workshop am 29.1.2004 an der Universität Leipzig.
30	Matthias Klumpp/Thomas Lenk	New Public Management am Beispiel der Hochschulen in Österreich und der Schweiz März 2003
31	Thomas Lenk/Heide Köpping	Cross Border Leasing: Eine finanzwissenschaftliche Analyse September 2004
32	Thomas Lenk/Karolina Kaiser	Der strukturell-institutionelle Handlungsbedarf zwischen Finanzausgleich und fehlender Einnahmeautonomie der Länder Oktober 2004
33	Thomas Lenk/Christine Falken	Public debt as an instrument of fiscal policy in Germany: Basic conditions and current development September 2004
34	Hermann Rüdiger/Friedrich Vogelbusch/Christine Falken	Einführung der outputorientierten Haushalte bei kirchlichen Körperschaften September 2005

35	Thomas Lenk/ Martina Kuntze	Entwicklung der kommunalen Einnahmen und Ausgaben der Stadt Leipzig unter finanziellen und strukturellen Gesichtspunkten und unter besonderer Berücksichtigung der personellen Umstrukturierung und Effizienz des Verwaltungsapparates Dezember 2006
36	Thomas Lenk/ Oliver Rottmann	Öffentliche Unternehmen vor dem Hintergrund der Interdependenz von Wettbewerb und Daseinsvorsorge am Beispiel einer Teilveräußerung der Stadtwerke Leipzig Juli 2007
37	Matthias Klumpp	Allokationsoptimierung akademischer Ausbildung als öffentliches Gut Juli 2007
38	Thomas Lenk/Oliver Rottmann	Die Die Wirkungen des Gleichmäßigkeitsgrundsatzes II zwischen kreisfreiem und kreisangehörigem Raum im sächsischen kommunalen Finanzausgleich Juni 2006
39	Thomas Lenk, Oliver Rottmann	Die Sachgerechtigkeit der Hauptansatzstaffel für die kreisfreien Städte im sächsischen kommunalen Finanzausgleich. Juli 2007
40	Mario Hesse/Thomas Lenk/Oliver Rottmann	Privatisierung der Wasserversorgung aus ordnungstheoretischer Perspektive April 2009
41	Mario Hesse/Philipp Schickl/Thomas Lehr	Die Delphi-Methode in der Regionalentwicklung April 2009
42	Thomas Lenk/Andreas Oelsner/Sandra Beate Reimann	Von der Nutzwertanalyse zum Kulturranking – Erfahrungen am Beispiel der Messestadt Leipzig Februar 2010